

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA

Departamento de Administração / DA

**MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: Uma Análise
das Empresas Juniores de Administração da Paraíba**

RAFAELA BONAVIDES ELOY

João Pessoa

Maio, 2017

RAFAELA BONAVIDES ELOY

**MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: Uma Análise
das Empresas Juniores de Administração da Paraíba**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: Prof. Dr. Brivaldo Marinho.

Coordenadora do Curso: Prof. Dra. Maria Nadja Valéria Pinheiro.

João Pessoa

Maio, 2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B697m Bonavides Eloy, Rafaela.

Maturidade em gerenciamento de projetos: uma análise nas empresas das empresas juniores de Administração da Paraíba / Rafaela Bonavides Eloy. – João Pessoa, 2017.
55f.: il.

Orientador(a): Profº Dr. Brivaldo Marinho.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Maturidade em gerenciamento de projetos. 2. Gerenciamento de projetos. 3. Empresa júnior. 4. Projetos. 5. Modelo Prado. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

Solicitamos examinar e emitir o parecer no Trabalho de Conclusão de Curso da aluna:

RAFAELA BONAVIDES ELOY

João Pessoa, ____ de _____ de 2017

Prof(a). Dr(a). _____

Coordenador(a) do SESA / CCSA / UFPB

Parecer do Orientador:

Folha de Aprovação

RAFAELA BONAVIDES ELOY

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: Uma Análise das Empresas Juniores de Administração da Paraíba

Trabalho Conclusão de Curso Aprovado em: ____ de _____ de 2017

Banca Examinadora

Prof. Dr. Brivaldo Marinho
Orientador

Prof. M. Sc. Arturo Rodrigues Felinto
Examinador

*Com amor, dedico este trabalho aos meus pais, por tudo
que fizeram por mim ao longo da vida.*

Agradecimentos

Agradeço a **Deus** pela presença sublime em minha vida.

Aos meus **pais Rodolpho e Marília, e irmãos Adolpho, Filipe e Débora**, por estarem presentes em todos os momentos da minha vida, acreditando no meu potencial e transmitindo-me o maior amor do mundo.

À minha **cunhada Kamila**, pelo ombro amigo e incentivo diário.

Às minhas “**Amigas Administradoras**”, Camila, Clara Juliana e Rebeca, pela amizade e companheirismo incondicional ao longo de todo o curso.

À todas as minhas **queridas amigas**, que estiveram comigo nas alegrias e tristezas, entendendo e vivendo comigo todos os meus momentos.

Aos meus colegas de curso, **Rômulo e Guilherme**, pelo convívio prestativo nos últimos quatro anos da minha vida.

Ao **Prof. Dr. Brivaldo Marinho**, pela orientação e apoio.

Ao **Departamento de Administração** da UFPB, pela dedicação e atenção a todos os alunos do curso.

À **EJA Consultoria**, pela oportunidade de me desenvolver pessoal e profissionalmente.

Por fim, deixo os meus mais sinceros agradecimentos a todos que contribuíram para que este momento fosse possível!

“Nós somos do tamanho das coisas que acreditamos, temos a beleza das histórias que amamos e tão profundo somos quanto cada esperança que alimentamos”.

(Lucas Lujan)

ELOY, RAFAELA. B. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos: Uma Análise das Empresas Juniores de Administração da Paraíba.** Orientador: Prof. Dr. Brivaldo Marinho. João Pessoa: UFPB/DA, 2017. 55 p. Relatório de Pesquisa (Bacharelado em Administração).

Resumo

Este estudo analisou o nível de maturidade no gerenciamento de projetos das empresas juniores de Administração da Paraíba, que prestam serviços de consultoria, por meio do modelo Prado – MMGP. Argumenta que trabalhar com práticas que favoreçam o gerenciamento de projetos maduro é fator essencial para o desenvolvimento de uma empresa que visa alcançar os melhores resultados nos seus projetos. Complementando essa análise, o estudo destacou os benefícios de uma gestão de projetos madura e comparou o posicionamento das empresas juniores paraibanas com uma empresa júnior de São Paulo e com outras empresas brasileiras. O estudo teve uma abordagem quantitativa, visto que buscava encontrar um dado numérico, o nível de maturidade, e se caracteriza como exploratória e descritiva. O método utilizado para a coleta dos dados foi o questionário do próprio modelo Prado, encontrado no site oficial do MMGP. Ao todo, foram analisadas 5 empresas juniores, sendo quatro da Paraíba e uma de São Paulo. Como resultados, o estudo apresenta um destaque para os níveis encontrados (2 e 3), bem como o fato de que as empresas analisadas possuem uma maturidade condizente com a média das empresas brasileiras pesquisadas por Prado em sua última pesquisa (em 2014). Estudando a aderência aos níveis e dimensões, foi possível ir além na interpretação do estado de maturidade das empresas juniores, uma vez que mesmo estando em um nível considerado “baixo”, uma empresa pode demonstrar um bom desempenho e desenvolvimento igualitário nas características relacionadas à maturidade em gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Maturidade em gerenciamento de projetos. Gerenciamento de projetos. Empresa júnior. Projetos. Modelo Prado.

Lista de Siglas

EJ – Empresa Júnior	12
BJ – Brasil Júnior (Confederação Brasileira de Empresas Juniores)	12
MEJ – Movimento Empresa Júnior	12
PMBOK – Project Management Body of Knowledge	12
FGV – Fundação Getúlio Vargas	13
MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	13
PMMM - Project Management Maturity Model	13
OPM3 - Organizational Project Management Maturity Model	13
KPMMM - Kerzner Project Management Maturity Model	13

Lista de Ilustrações

Lista de Figuras

Figura 1: Níveis e Dimensões da Maturidade no modelo Prado-MMGP	27
Figura 2: Perfil de Aderência aos níveis de maturidade do modelo Prado - MMGP	32
Figura 3: Avaliação Final do Nível de Maturidade – Empresa A	34
Figura 4: Perfil de Aderência aos níveis – Empresa A.....	34
Figura 5: Avaliação Final do Nível de Maturidade – Empresa B	35
Figura 6: Perfil de Aderência aos níveis – Empresa B.....	35
Figura 7: Avaliação Final do Nível de Maturidade – Empresa C	36
Figura 8: Perfil de Aderência aos níveis – Empresa C.....	36
Figura 9: Avaliação Final do Nível de Maturidade – Empresa D	37
Figura 10: Perfil de Aderência aos níveis – Empresa D.....	37
Figura 11: Aderência às dimensões – Empresa A.....	41
Figura 12: Aderência às dimensões – Empresa B	42
Figura 13: Aderência às dimensões – Empresa C	43
Figura 14: Aderência às dimensões – Empresa D.....	43
Figura 15: Medidas de Dispersão das dimensões.....	44
Figura 16: Avaliação Final do Nível de Maturidade – Empresa Y	47
Figura 17: Perfil de Aderência aos níveis – Empresa Y.....	48
Figura 18: Aderência às dimensões – Empresa Y	48
Figura 19: Medidas de Dispersão das dimensões (Empresa Y x Empresa A)	49

Lista de Gráficos

Gráfico 1:Nível de Maturidade por empresa.....	33
--	----

Lista de Quadros

Quadro 1: Níveis de Maturidade do modelo Prado - MMGP	26
---	----

Sumário

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problematização	14
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Justificativa	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Movimento Empresa Júnior	17
2.1.1 Empresa Júnior	18
2.2 Maturidade em Gerenciamento de Projetos	19
2.2.1 Gerenciamento de Projetos.....	22
2.2.2 Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	23
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 Classificação da pesquisa	29
3.2 Instrumento de pesquisa	30
3.2.1 Aplicação do instrumento	30
3.3 Análise dos dados.....	31
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1 Níveis de maturidade e Perfil de aderência aos níveis	33
4.1.1 Nível – Empresa A	33
4.1.2 Nível – Empresa B.....	35
4.1.3 Nível – Empresa C	36
4.1.4 Nível – Empresa D	37
4.2 Características dos Níveis de Maturidade encontrados.....	38
4.2.1 Nível 3 – Padronizado.....	38
4.2.2 Nível 2 – Conhecido.....	39
4.3 Características dos Perfis de Aderência	40
4.4 Dimensões do MMGP	41
4.4.1 Percentual de Aderência às Dimensões.....	41
4.4.2 Análise da dispersão das dimensões	44
4.4.3 Análise das dimensões de maior percentual.....	45
4.5 Empresa Y	47

4.5.1 Resultados encontrados.....	47
4.5.2 Comparação: Empresa A x Empresa Y.....	48
4.6 Comparação com a pesquisa nacional de Prado – 2014	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICES	55

1 Introdução

Surgido na França na década de 60 e chegado ao Brasil em 1987, o Movimento Empresa Júnior vem crescendo significativamente a cada ano. Perto de completar 30 anos de história no nosso país, o MEJ brasileiro já movimentou dezenas de milhões de reais na nossa economia, conforme acompanhamento feito pela Confederação Brasileira de Empresas Juniores – Brasil Júnior, e já promoveu o desenvolvimento de milhares de jovens universitários que tiveram a oportunidade de interagir com o mercado (CONCENTRO, 2016).

Com base em dados colhidos através do último Censo feito pela Brasil Júnior, chegamos ao número médio de 2,8 mil projetos realizados por ano, contando com 18 federações, 311 empresas juniores confederadas e 11,4 mil empresários juniores. A nível Nordeste, 8 dos 9 estados da região possuem federação, ficando de fora apenas o Piauí. Em cada um deles existe pelo menos uma empresa júnior que atua na área de Administração (BRASIL JR., 2015). A análise será realizada apenas nas Empresas Juniores que são confederadas à BJ, pois, além de serem mais acessíveis, são acompanhadas com frequência e possuem os dados dos seus projetos sempre atualizados.

O Conjunto de Conhecimentos de Gestão de Projetos – PMBOK - define “projeto” como sendo um esforço despendido temporariamente para criar um produto ou serviço único. Ainda segundo ele, “os projetos e as operações diferem, principalmente, no fato de que os projetos são temporários e exclusivos, enquanto as operações são contínuas e repetitivas”. As melhores práticas propostas pelo PMBOK estão estruturadas em 10 áreas de conhecimento: Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos, Aquisições e Stakeholders (PMBOK, 2013).

Como diz Prado (2008), “o mundo hoje depende de projetos e, para muitas organizações, são eles que garantem o dia de amanhã e permite-lhes sobreviver e crescer”. Assim, pode-se perceber que a gestão de projetos é essencial para a sobrevivência de uma empresa, e isso não é diferente nas empresas juniores. Impulsionando uma vivência empresarial intensa, as EJs trabalham para a entrega de projetos bem-sucedidos e de qualidade para seus clientes, sempre com um custo menor que o do mercado sênior (CONCENTRO, 2016). Inclusive, uma das Empresas Juniores que serão estudadas possui o seguinte slogan: “Preço júnior, Qualidade sênior”. Levando em consideração a crescente dinamicidade e complexidade

do mercado, um gerenciamento bem estruturado e minucioso é fator determinante para o alcance de bons resultados.

Xavier (2008) define gerência de projetos como “[...] um ramo da Ciência da Administração que trata do planejamento, execução e controle de projeto”. Ainda segundo este autor,

[...] a maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização é proporcional à sua habilidade em realizar os processos necessários à condução de seus projetos, sendo fundamental a existência de padrões, métricas e controles, assim como o aperfeiçoamento contínuo desses processos. (XAVIER, 2008).

De acordo com a FGV (2016), em tempos de crise como a que estamos vivenciando nos últimos meses, as empresas do mercado estão estudando cada vez mais a viabilidade de contratar terceiros para realizar consultorias empresariais que alavanquem seus resultados, diminuam custos e tragam vantagens competitivas, e, por isso, torna-se de extrema importância que as empresas juniores busquem um nível de maturidade cada vez mais elevado no gerenciamento desses projetos, promovendo também o seu próprio crescimento. Segundo Leandro Mariano, “o número de empresas que estão utilizando o gerenciamento de projetos a fim de atingir seus objetivos estratégicos está aumentando significativamente”. Ele fala ainda que também existe certa inquietação com relação ao grau com que a gestão de projetos está sendo aplicada.

Existem diversos modelos de avaliação que permitem identificar o nível da maturidade em gerenciamento de projetos, dentre eles os principais são: PMMM (Project Management Maturity Model) – PM Solution, OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) – PMI, KPMMM (Kerzner Project Management Maturity Model) – Harold Kerzner e MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos) – Darci Prado. Este último é brasileiro e será o método utilizado neste trabalho.

Segundo Silveira (2008, p. 11), esses modelos possibilitam estimar as práticas das empresas de forma organizada e crescente, a fim de institucionalizar os processos, aumentando as probabilidades de sucesso e trazendo benefícios organizacionais de desempenho, ou seja, aumentar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos favorece o desempenho da empresa.

1.1 Problematização

A vivência dentro de uma empresa júnior de Administração é uma grande oportunidade para conhecer as necessidades e exigências do mercado e traçar soluções viáveis para elas. Tomando a consultoria como o projeto principal das empresas, fica claro a importância de um bom gerenciamento para que este não saia em desconformidade com as especificações acordadas com o cliente.

Para que uma EJ obtenha melhores resultados em seus projetos e conquiste cada vez mais espaço no mercado de prestação de serviços de consultoria, ela precisa conhecer seu modo de gestão e saber onde se encontra, podendo assim traçar planos de ação para melhorar sempre que possível. A visão regional e estadual da maturidade no gerenciamento de projetos das empresas juniores de administração poderá proporcionar um autoconhecimento e possibilitar mudanças para a melhoria do desempenho de cada uma delas.

Deste modo, em qual nível de maturidade se encontram as Empresas Juniores de Administração da Paraíba?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar o nível de maturidade em gestão de projetos das empresas juniores de Administração da Paraíba, através do Modelo Prado.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os níveis de maturidade e aderência às dimensões propostas pelo modelo Prado, das empresas juniores de Administração da Paraíba;
- Evidenciar a importância e benefícios de um gerenciamento de projetos maduro;

- Analisar o posicionamento das empresas juniores pesquisadas em relação a outras empresas brasileiras.

1.3 Justificativa

As Empresas Juniores são compostas por jovens universitários que estão em busca de uma vivência empresarial profunda, na qual entram em contato real com micro, pequenas, médias ou até grandes empresas do mercado e, a partir daí, poderem praticar seus conhecimentos teóricos e, sobretudo, aprender como funciona cada parte de uma empresa sênior (CUNHA, F. in DNA Jr, 2014). Pelo fato de ainda serem todos estudantes, pois não é permitido que um jovem já formado seja membro efetivo de uma EJ, faz-se necessário o acompanhamento de professores da universidade na qual a empresa júnior faça parte para que ele oriente nas consultorias prestadas aos clientes e valide os relatórios finais elaborados pelas equipes.

Normalmente, cada EJ possui um departamento de projetos que é responsável pelo acompanhamento das consultorias e, muitas vezes, responsável pela própria elaboração da proposta de serviço que será apresentada ao cliente. Deste modo, é de extrema importância que os jovens que estão incumbidos dessas atividades possuam um bom conhecimento sobre gerenciamento de projetos e, especialmente, que saibam onde estão em nível de maturidade, para que possam sempre aperfeiçoar o resultado dos serviços que prestam, contribuindo para o crescimento da sua EJ a nível estadual e nacional.

Para Gutemberg Silveira (2008, p. 16),

a maturidade e o gerenciamento de projetos, áreas relativamente jovens na Administração, constituem temas emergentes, mas ainda periféricos do conhecimento. A sua importância para as organizações está associada ao maior controle dos projetos, à realização de sua estratégia, ao gerenciamento de operações, e à obtenção de maiores vantagens competitivas e sustentáveis num mundo globalizado, por meio de projetos de sucesso. Enfim, ambas as áreas objetivam aumentar o desempenho organizacional – um fator chave para o sucesso e sobrevivência das empresas.

Uma das funções da Brasil Júnior é acompanhar todas as Empresas Juniores que são confederadas a ela, prestando apoio e incentivando seu desenvolvimento por meio de novas

práticas, imposição de metas, capacitação dos empresários juniores em encontros para líderes e eventos para o MEJ nacional, dentre diversos outros programas oferecidos para a rede. Além desse lado desenvolvedor da BJ, existem outras funções cabíveis à confederação, como suporte à criação de novas EJs, regulamentação, gestão dos seus projetos, representação institucional, etc (CUNHA, F. in DNA Jr, 2014).

Até hoje, a Brasil Júnior não conseguiu implantar um programa para avaliar a maturidade do gerenciamento de cada empresa júnior (que são 311 no total), assim como também as federações estaduais.

Conhecendo de perto a realidade de uma EJ de Administração e sendo Ex Diretora e Gerente de Projetos de uma delas, sei a dificuldade que existe no aperfeiçoamento constante do gerenciamento de projetos e deixei o Movimento Empresa Júnior ainda com vontade de fazer algo por ele. Por isso, proponho este estudo para auxiliar as EJs da Paraíba a conhecerem seu nível de maturidade em gerenciamento de projetos, destacando a importância e benefícios que um gerenciamento maduro pode trazer a elas.

2 Referencial Teórico

2.1 *Movimento Empresa Júnior*

O Movimento Empresa Júnior – MEJ surgiu na segunda metade dos anos 60, na L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales - em Paris, na França. No final dos anos 60, a França já contava com mais de 20 Empresas Juniores. Este conjunto de empresas fundou a Confederação Francesa de Empresas Juniores (Confédération Nationale des JuniorEntreprises – CNJE), que tinha como foco principal representar o MEJ no país. Na segunda metade dos anos 80, já existindo mais de 100 EJs, o conceito passou a se ampliar pelo restante do continente Europeu: Bélgica, Holanda, Alemanha, Portugal, Itália e Suíça, culminando, em 1990, na formação da Confederação Européia de Empresas Juniores - JADE (Junior Association for Development in Europe), existente até os dias atuais. Hoje, vários países do mundo possuem Empresas Juniores como, por exemplo: Canadá, Camarões, África do Sul, Marrocos, Japão, EUA, etc (BRASIL JÚNIOR in DNA Jr, 2014).

O movimento foi ganhando força e chegou ao Brasil em 1988, ano no qual a primeira Empresa Júnior foi criada, na Fundação Getúlio Vargas em São Paulo (CONCENTRO, 2016). Segundo aponta o Jornal Folha de São Paulo (2016), através de dados colhidos no último Censo realizado pela Confederação Brasileira de Empresas Juniores – Brasil Júnior (instância que representa as Empresas Juniores neste país), o Brasil já ultrapassou a Europa e hoje é líder mundial em número de EJs existentes no país. No ano de 2015, este setor alcançou um faturamento de cerca de R\$ 10 milhões, chegando perto de dobrar o valor faturado em 2014 (R\$ 5,4 milhões). As empresas atingiram esse valor realizando 311 projetos, contando com pouco mais de 11 mil empresários juniores em 287 universidades brasileiras públicas e privadas (BRASIL JÚNIOR, 2016).

O MEJ é um dos maiores movimentos jovens do mundo, composto por estudantes universitários que, juntos, compõem uma Empresa Júnior, a qual é gerenciada por eles mesmos.

2.1.1 Empresa Júnior

Empresa Júnior – EJ pode ser definida como uma organização sem fins lucrativos, com um objetivo central de oferecer aos estudantes universitários uma vivência prática daquilo que estão estudando, por meio de ações que promovem a inovação e o empreendedorismo, trazendo assim uma boa preparação ao encarar o mercado de trabalho quando saírem de suas universidades (CONCENTRO, 2016). Em contrapartida, a sociedade sofre um impacto positivo dessas ações, pois recebem serviços prestados com qualidade e baixo custo, ao passo em que todo o lucro é revertido em capacitação dos integrantes da empresa e manutenção do seu espaço físico.

Recentemente, o MEJ conquistou uma grande vitória em relação a validade legal das EJs, que foi a Lei Nº 13.267 – Lei que disciplina a criação e organização das Empresas Juniores, sancionada em 6 de Abril de 2016. De acordo com o seu Art. 2º,

considera-se empresa júnior a entidade organizada nos termos desta Lei, sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho.

Já no Art. 5º desta Lei, consta que “a empresa júnior, cujos fins são educacionais e não lucrativos, terá, além de outros específicos, os seguintes objetivos:

I - Proporcionar a seus membros as condições necessárias para a aplicação prática dos conhecimentos teóricos referentes à respectiva área de formação profissional, dando-lhes oportunidade de vivenciar o mercado de trabalho em caráter de formação para o exercício da futura profissão e aguçando-lhes o espírito crítico, analítico e empreendedor;

II - Aperfeiçoar o processo de formação dos profissionais em nível superior;

III - Estimular o espírito empreendedor e promover o desenvolvimento técnico, acadêmico, pessoal e profissional de seus membros associados por meio de contato direto com a realidade do mercado de trabalho, desenvolvendo atividades de consultoria e de assessoria a empresários e empreendedores, com a orientação de professores e profissionais especializados;

IV - Melhorar as condições de aprendizado em nível superior, mediante a aplicação da teoria dada em sala de aula na prática do mercado de trabalho no âmbito dessa atividade de extensão;

V - Proporcionar aos estudantes a preparação e a valorização profissionais por meio da adequada assistência de professores e especialistas;

VI - Intensificar o relacionamento entre as instituições de ensino superior e o meio empresarial;

VII - Promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade ao mesmo tempo em que fomenta o empreendedorismo de seus associados”.

A primeira EJ criada no Brasil, na FGV-SP, foi do curso de Administração – área a ser estudada neste trabalho, entretanto, as empresas do ramo das engenharias somam 40% do total de EJs confederadas à Brasil Júnior. A área de ciências sociais aplicadas totaliza 18%, com predominância em Administração (RIO VERDE *in* Folha de São Paulo 2016).

As Empresas Juniores de Administração – que serão objeto de estudo deste trabalho – trabalham com a realização de projetos de consultoria em gestão das mais diversas áreas do curso, dentre elas: Marketing, Planejamento Estratégico, Recursos Humanos, Finanças, etc.

2.2 Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Diante da necessidade de solucionar problemas, pode nascer um projeto e, junto com ele, o objetivo que se deseja atingir com a execução do mesmo.

Um projeto pode ser conceituado como um conjunto de atividades que convergem para o objetivo de produzir um novo produto ou serviço, levando em conta os custos, prazos e todos os recursos envolvidos nele. Tem como característica geral a sua temporariedade, possuindo início, meio e fim bem definidos. (PMBOK, 2014).

Vale a pena destacar que projetos e processos/operações são coisas distintas, pois, estas últimas, são executadas frequente e continuamente com uso de recursos exclusivamente direcionados para a sua realização (RECCHIA, 2015). Já os projetos, como dito, são únicos.

As EJs de Administração executam projetos tanto internos quanto externos. Os internos são relativos à gestão da própria empresa e os externos são voltados às micro e pequenas empresas da região em que se encontram. Os projetos externos são mais conhecidos como consultorias, que podem ser definidas como um serviço prestado a uma empresa, partindo de diagnósticos que possibilitem o levantamento dos desejos do cliente para que se construa

uma solução e direcione ações para o alcance do resultado desejado, também prestando auxílio nas tomadas de decisões dos gestores contratantes do serviço (SEBRAE, 2016).

De mesmo modo como é feito em empresas seniores, nas EJs existem equipes responsáveis por gerenciar todos os projetos executados por elas, com o intuito de oferecer o melhor serviço ao cliente.

Partindo para o assunto propriamente dito sobre maturidade em gerenciamento de projetos, tem-se um conceito geral do dicionário Aurélio que diz que maturidade é o “estado em que se está plenamente desenvolvido; época desse desenvolvimento; perfeição; excelência, primor”. Para Kerzner (2006), em se tratando de empresas, ser maduro na gestão de projetos não quer dizer ser excelente, “pois a definição de excelência vai além da definição de maturidade”, e cabe entender que toda empresa atravessa um processo próprio rumo à maturidade e isso é algo precedente à excelência.

Segundo Cooke-Davies (*apud* SIDENKO, 2006, p. 14), o conceito de maturidade em gerenciamento de projetos decorre da Gestão da Qualidade Total, que tinha como finalidade medir a performance dos processos organizacionais através de diagramas, gráficos, fluxogramas e diversas outras ferramentas, buscando sempre o máximo de eficiência.

De acordo com o *Maturing by Project Category Model* (2006b, *apud* HARRISON, 2006, p. 33), maturidade é “uma forma de mensurar o estágio de uma organização na habilidade de gerenciar seus projetos”.

Há quem acredite que para ser maduro e excelente em gerenciar projetos tem que percorrer um caminho sem fim. Entretanto, quando o alvo do processo de gerenciamento é definido, haverá sempre um ponto de melhoria, e é ideal que se tenha uma perspectiva de quando e como chegará nele (KERZNER, 2006).

Rabechinni Jr. (2005, *apud* SILVA, 2011, p. 4) afirma que um bom planejamento e a elaboração de ações para o aprimoramento dos processos da empresa, visando alcançar um determinado objetivo, faz com que, no decorrer do tempo, se adquiram diversas competências, e isso pode ser a tradução da maturidade em gestão de projetos. Kerzner (2006), complementa essa ideia ao afirmar que a maturidade é um “amadurecimento organizacional, no sentido de aquisição de experiência em gerenciar seus projetos por meio de sistemas e processos que aumentem a probabilidade de sucesso dos projetos”.

Conforme opinião dos autores citados acima, percebe-se que o progresso na gestão de projetos é o que vai ditar o quão madura uma organização é. Para isso, Lopes (2008) acredita que o que deve-se levar em conta não é quanto tempo as práticas de gerenciamento de projetos são aplicadas na empresa, mas sim considerar se existem processos repetitivos e se a ela executa projetos de sucesso, embora Kerzner (2006) afirme que “processos e sistemas repetitivos não são, por si, garantia de sucesso, apenas aumentam a sua probabilidade”.

Harrison (2006) propõe que a “análise das estruturas organizacionais é de grande importância para o entendimento da maturidade, pois é nesse ambiente que se processam as relações entre os *stakeholders* envolvidos e a execução das atividades do projeto”. Ele acredita também que quanto maior for o nível de maturidade, maior será a probabilidade de eficiência nas entregas das atividades do projeto em relação aos custos, prazos, etc.

As visões de cada autor nos direcionam para uma ideia geral de que a maturidade em gerenciamento de projetos não é algo que se conquista fácil nem rápido. O aperfeiçoamento contínuo do gerenciamento de projetos leva tempo e para alcançar elevados níveis de maturidade nessa gestão é preciso que se tenham processos bem estruturados, definidos e repetitivos, além de terem sido executados com sucesso. “Considerando o fato de que as organizações podem ser enxergadas como um conjunto de projetos, temos que o gerenciamento de projetos permeia toda a organização e que a evolução da maturidade é necessária”. (KERZNER, 2006, p. 45).

Assim, para “medir” a maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização, faz-se uso de algum (ou alguns) dos diversos modelos criados para este fim. Estes modelos servem de suporte às empresas, para que estas se auto avaliem e direcionem ações para a melhoria de suas práticas em gerenciamento de projetos, podendo assim conquistar maiores vantagens competitivas (HARRISON, 2006). Complementando esta ideia, Prado (2008) afirma que “efetuar a avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos de um setor de uma organização é uma iniciativa bastante alinhada com as tendências de busca de competitividade no cenário mundial de negócios”.

2.2.1 Gerenciamento de Projetos

Entre os anos 80 e 90, logo após duas grandes recessões econômicas que afetaram diversos países, começaram a ser utilizadas algumas práticas de gerenciamento de projetos, embora ainda em setores não ligados a projetos, mas sim orientados ao cliente. Já na metade dos anos 90, a gestão de projetos passou a ser orientada para a empresa, pois estava cada vez mais claro que estas práticas estavam diretamente relacionadas ao alcance dos objetivos das organizações e sobrevivência delas (KERZNER, 2006).

Para Prado (2008) o que faz com que muitas empresas cresçam e sobrevivam no mercado, é a execução de projetos, uma vez que o mundo todo está se tornando mais dependente deles. Comumente estão sendo executados projetos grandiosos e de alta complexidade e “para um número crescente de organizações, o desafio é como gerenciar seus projetos com eficiência, ou no linguajar técnico, nos prazos e custos previstos” (PRADO, 2008). Xavier (2008, p. 2) complementa essa ideia ao afirmar que realizar projetos, com níveis de eficiência cada vez mais elevados, é algo crucial para a sobrevivência de uma organização.

Gerenciar projetos nada mais é que gerir para alcançar resultados esperados, ou seja, para alcançar objetivos. A incansável busca pela otimização de custos, tempo, recursos pessoais e materiais é um fator determinante para se chegar ao objetivo pretendido. Saber lidar com riscos e monitorá-los também faz parte das atividades de planejamento, organização e controle de todos os recursos envolvidos em um projeto (KERZNER, 2011).

Ainda segundo Kerzner (2011), apontar responsabilidades que assegurem a explicação/execução de atividades, construir o cronograma com prazos definidos e limitados, realizar estimativas, mensurar entregas para posterior comparação com o que foi planejado e antecipação aos riscos são alguns dos potenciais benefícios que a gestão de projetos pode trazer.

Para conseguir passar pelos 5 grupos de processos existentes no gerenciamento de projetos, que são eles: 1) Iniciação do projeto, 2) Planejamento do projeto, 3) Execução do projeto; 4) Monitoramento e controle do projeto e 5) Encerramento do projeto (PMBOK Guide, 2014), e para usufruir dos benefícios potenciais citados anteriormente, os responsáveis por essa gestão precisam enfrentar alguns obstáculos como: o quão complexo é o projeto, as exigências do cliente e possíveis mudanças no escopo, os riscos internos e externos inerentes ao projeto, equívoco na estimativa de custos, possíveis alterações na estrutura organizacional, dentre outros (KERZNER, 2011).

De acordo com as opiniões dos autores citados neste texto, conclui-se que o gerenciamento de projetos possui relação direta com o alcance das metas organizacionais, metas estas que derivam do objetivo a ser atingido com a execução do projeto e isso pode ser traduzido como um fator crítico para o sucesso empresarial.

2.2.2 Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

“O conceito de maturidade é aplicado pelo emprego dos modelos. Um modelo geral de maturidade em gestão de projetos tem como objetivo inicial a identificação do nível atual de maturidade da organização” (HARRISON, 2006).

Existem diversos modelos de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos. Vários autores da área citam Philip Crosby como o primeiro a criar um modelo de maturidade, o *Crosby's Quality Management Maturity Grid* (QMMG), baseado nos princípios da Qualidade Total (FRAZER, MOULTRIE; GREGORY, 2002; PAULK, 2009 apud CASTRO; MORAES, 2015, p. 3). O QMMG foi criado por volta dos anos 79-80 e estabelece cinco níveis de maturidade: incerteza, despertar, esclarecimento, sabedoria e certeza.

Segundo Prado (2008), foram nos anos 90 que os estudos e a construção de novos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos foram crescendo. Inspirado no modelo de Crosby, o SEI – *Systems Engineering Institute* criou o *Capability Maturity Model* - **CMM**, que tinha o foco em avaliar a maturidade do desenvolvimento de softwares em uma organização e, a partir de então, a área do gerenciamento de projetos foi ganhando força, culminando na elaboração de outros modelos de avaliação da maturidade. Fraser et al. (2002) falam que, assim como o QMMG, o CMM apresenta 5 níveis de maturidade e cada um deles possui várias áreas chave de processo, as quais, quando implementadas, traduzem a conclusão de um determinado nível descrito abaixo:

1. **Inicial:** não existem processos definidos nem organizados. Os esforços de cada um, individualmente, vão “ditar” o sucesso dos projetos;
2. **Repetível:** utilizam processos básicos da gestão de projetos para controlar tempo, custo, etc. O fato de repetir práticas executadas em projetos similares passados é quem vai garantir ou não o sucesso do projeto atual;

3. **Definido:** existe uma padronização dos processos e também a integração com os processos da empresa;
4. **Gerenciado:** neste nível, é feito o controle dos processos através de sua medição, afim de alcançar a qualidade e sucesso do projeto;
5. **Otimizado:** a empresa se mostra engajada. Existe a preocupação com a melhoria contínua dos processos, que são planejadas e executadas de forma rotineira dentro da empresa. (FRASER et al., 2002).

À medida em que as organizações buscavam cada vez mais por ferramentas que auxiliassem o diagnóstico de sua gestão de projetos, em relação a sua qualidade, o *Project Management Institute* – PMI criou seu próprio modelo de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos, denominado *Organizational Project Management Maturity Model* – **OPM3** e baseado no guia de melhores práticas do instituto. Este modelo constitui-se de 3 elementos - conhecimento, avaliação e melhoria - que seguem a seguinte lógica: níveis elevados de conhecimento em gerenciamento de projetos levariam a empresa a realizar processos de avaliações e como consequência buscar a melhoria contínua (PMI, 2003).

O questionário para avaliação da maturidade é constituído por 151 questões, com respostas “sim” ou “não”, e sua organização é dada de acordo com 4 dimensões (CARNEIRO, D., 2008):

1. **Estágio de melhoria de processos:**
 - a. Padronizar
 - b. Medir
 - c. Controlar
 - d. Melhorar continuamente
2. **Domínios:**
 - a. Projetos
 - b. Programas
 - c. Portfólio
3. **Progressão das capacitações incrementais;**
4. **Associação aos processos de gerenciamento do PMBOK:**
 - a. Iniciação
 - b. Planejamento
 - c. Execução
 - d. Controle
 - e. Encerramento. (CARNEIRO, 2008).

Baseado no modelo CMM, composto de 5 níveis, o autor americano Kerzner cria seu modelo de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos. Denominado *Project Management Maturity Model* – PMMM, os níveis de maturidade neste modelo possuem nomes e algumas características diferentes do CMM, a seguir:

- 1. Nível 1 – Linguagem comum**
 - Uso esporádico de gerenciamento de projetos;
 - Pequenos focos de interesse na disciplina;
 - Nenhum investimento em treinamentos em gerenciamento de projetos.
- 2. Nível 2 – Processos comuns**
 - Suporte ao gerenciamento em toda a organização;
 - Desenvolvimento de um currículo de gerenciamento;
- 3. Nível 3 – Metodologia única**
 - Processos integrados;
 - Apoio cultural e gerencial;
 - Benefícios financeiros resultantes do treinamento em gerenciamento.
- 4. Nível 4 – Benchmarking**
 - Análise quantitativa e qualitativa das práticas;
 - Escritório de gerenciamento de projetos estabelecido.
- 5. Nível 5 – Melhoria contínua**
 - Arquivo de lições aprendidas;
 - Transferência de conhecimento entre times;
 - Estabelecido um programa de acompanhamento;
 - Estabelecido o uso de planejamento estratégico contínuo. (CARNEIRO, 2008).

Silva (2011) analisa este modelo indicando algumas principais características:

- Leva em conta fatores culturais da organização, treinamentos, metodologias e estratégias organizacionais existentes, etc.
- Identifica forças e fraquezas;
- Seu processo de aplicação mediano.

Entrando no cenário brasileiro, encontramos um modelo de avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos chamado Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – **MMGP**, criado por Darcy Prado (PRADO, 2008). Este modelo possui algumas semelhanças com o de Kerzner, sendo a principal o número de níveis de avaliação e propõe uma aplicação feita separadamente em cada setor da organização.

No MMGP estão presentes cinco níveis, resumidamente descritos no Quadro 1.

Quadro 1: Níveis de Maturidade do modelo Prado - MMGP

Nível	Descrição
1	Inicial: o primeiro nível reflete um cenário em que o setor não efetuou nenhum esforço coordenado para implantação de gerenciamento de projetos. Os projetos são executados isoladamente por meio de iniciativas individuais, refletindo um nível de conhecimento não uniforme entre os principais envolvidos com gestão de projetos.
2	Conhecido: revela um cenário em que foi feito um esforço coordenado pelo setor no sentido de criar uma linguagem comum para o assunto gerenciamento de projetos.
3	Padronizado: representa um cenário em que se implanta e utiliza um modelo padronizado para gerenciamento de projetos com base em uma metodologia que geralmente está alinhada com a cultura da empresa, recursos computacionais e estrutura organizacional.
4	Gerenciado: nesse nível consolidam-se as ações iniciadas no nível 3 relativamente à metodologia, informatização, estrutura organizacional e alinhamento estratégico.
5	Otimizado: representa um cenário em que a empresa atinge sabedoria em gerenciamento de projetos, em que todas as iniciativas começadas nos níveis 2, 3 e 4 atingiram nível de excelência, o modelo de gerenciamento de projetos é inteiramente adequado às necessidades do setor e o uso eficaz e rotineiro de metodologia de gestão de projetos (<i>benchmark</i>).

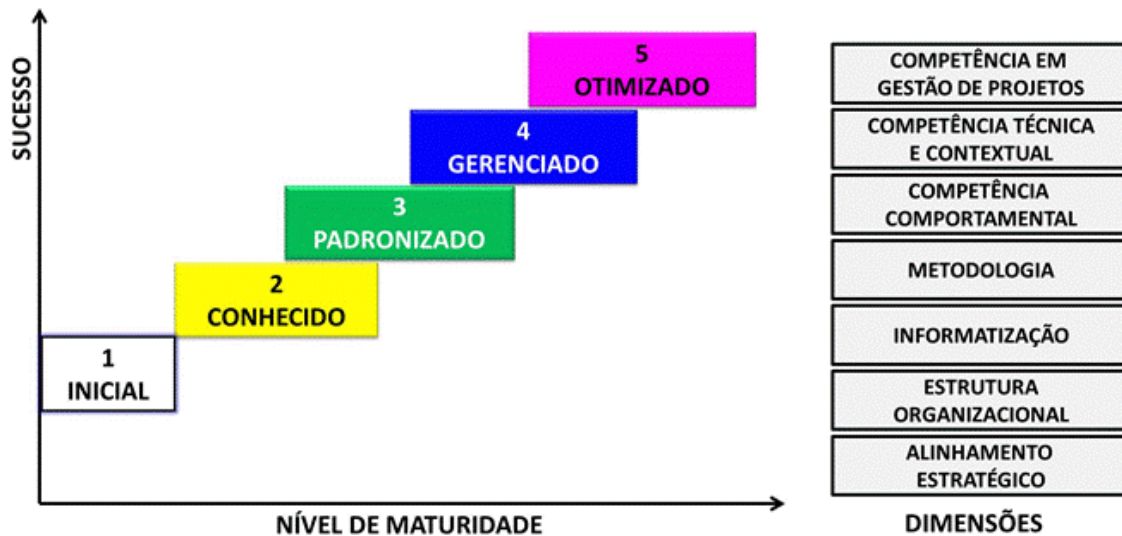
Fonte: Prado (2008)

Cada um destes níveis pode abranger até sete dimensões: i) competência em gerenciamento de projetos e programas, ii) competência técnica e contextual, iii) competência comportamental, iv) uso de metodologia, v) informatização, vi) alinhamento estratégico e vii) estrutura organizacional.

O instrumento de pesquisa referente a este modelo pode ser encontrado online, no link: www.maturityresearch.com. O questionário divide-se em quatro seções que contém perguntas referentes aos níveis 2, 3, 4 e 5, já que o autor considera que toda empresa está no nível 1 de maturidade. Em cada uma das perguntas, Prado faz uma abordagem de um aspecto da dimensão de maturidade válida para aquele nível. Todas possuem 5 opções de resposta, com exceção das perguntas referentes ao nível 5, as quais só dispõem de 2 opções de resposta.

A Figura 1 relaciona os níveis de maturidade com as dimensões abrangentes por cada um deles:

Figura 1: Níveis e Dimensões da Maturidade no modelo Prado-MMGP



Fonte: PRADO (http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html)

Prado criou o MMGP com a intenção de facilitar a vida dos gestores no que tange à utilização de um modelo de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos, pois “os modelos complexos acabavam por afastar seus potenciais usuários, tornando o assunto maturidade muito falado, mas pouco praticado” (PRADO, 2008).

Castro e Moraes (2015) afirmam que estes dois últimos modelos se adequam à realidade das micro e pequenas empresas, pois através de suas pesquisas, concluíram que os dois modelos são semelhantes com relação ao seu conteúdo e “proporcionam um modo eficiente para a identificação das deficiências e para encarar a situação real em que a empresa se encontra hoje com relação ao gerenciamento de seus projetos”. As principais características elencadas anteriormente a respeito do PMMM são as mesmas para o MMGP, conforme concluiu Silva (2011). Entretanto, a aplicabilidade do modelo Kerzner é mediana, enquanto o de Prado é simples, o que favorece ainda mais a sua utilização nesta pesquisa.

Complementando a questão da relação entre modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, ao analisar o OPM3, PMMM e MMGP, temos que

Os resultados da análise mostraram os modelos Prado-MMGP e o Kerzner-PMMM como os mais adequados para avaliação da maturidade, mas deve-se considerar a matriz de análise proposta, pois cada modelo possui peculiaridades e pode ou não transparecer melhor a maturidade dependendo da organização avaliada. (SILVA, 2011).

Concluindo este tópico, tem-se que o modelo escolhido para a realização da análise da maturidade em gerenciamento de projetos em Empresas Juniores – consideradas micro e/ou pequenas empresas - foi o Prado-MMGP, pois, além de permitir a avaliação por setor, ele é mais condizente com a realidade das empresas brasileiras de um modo geral.

3 Metodologia

3.1 *Classificação da pesquisa*

Existem dois tipos de abordagens possíveis para se realizar uma pesquisa: a qualitativa e a quantitativa. A primeira se caracteriza por não possuir representatividade numérica, mas sim pelo que determinado grupo compreende pelo assunto pesquisado. Segundo Minayo, o método qualitativo de pesquisa

é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam (MINAYO, 2010, p.57).

A segunda abordagem, a quantitativa, caracteriza-se pela possibilidade de quantificação de seus dados. Ainda segundo Minayo, esta abordagem

tem como campo de práticas e objetivos trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis. Deve ser usada para abarcar, do ponto de vista social, grandes aglomerados de dados, de conjuntos demográficos, por exemplo, classificando-os e tornando-os inteligíveis através de variáveis (MINAYO; SANCHES, 1993, p. 247).

Este trabalho teve uma abordagem quantitativa, tendo em vista que o objetivo era obter um resultado numérico a respeito da maturidade que as empresas juniores têm em gerenciar seus projetos, resultado este que foi alcançado por meio de um questionário com perguntas objetivas.

Com relação aos objetivos da pesquisa, ela se caracterizou como:

1. Exploratória: uma vez que visou oferecer uma maior intimidade com o problema em questão, com intuito de torná-lo mais claro;
2. Descritiva: pois objetivou descrever a realidade das empresas juniores em relação ao seu gerenciamento de projetos (Gil, 2007).

3.2 Instrumento de pesquisa

O modelo MMGP, escolhido para realização deste trabalho, já possui um questionário de pesquisa (Anexo A), disponível online no link www.maturityresearch.com, que foi elaborado pelo próprio Prado.

O instrumento conta com perguntas iniciais que visam traçar o perfil da empresa avaliada. Em seguida, são apresentadas 40 questões, que são divididas em 4 grupos de 10, e representam os 4 últimos níveis do modelo, pois o autor considera que todas as empresas se encontram no primeiro nível de maturidade. As perguntas referentes aos níveis 2, 3 e 4 possuem 5 opções de resposta. Já as perguntas do nível 5 possuem apenas 2 opções de resposta.

3.2.1 Aplicação do instrumento

O instrumento de pesquisa foi aplicado no departamento de projetos das Empresas Juniores de Administração, uma vez que o modelo é de aplicação setorial, possibilitando a avaliação separadamente de cada setor de uma organização.

O foco da pesquisa se deu a nível Paraíba e São Paulo. O questionário foi enviado por e-mail para todas as empresas juniores de Administração federadas à PB Júnior (Federação Paraibana de Empresas Juniores) e, para atingir o objetivo de comparar os resultados das Empresas Juniores da Paraíba com outras empresas brasileiras, foi enviado o mesmo e-mail para a Diretoria de Projetos de uma empresa do Estado de São Paulo. Todas as EJs contatadas são confederadas à Brasil Júnior.

. O instrumento de pesquisa foi respondido por todos os diretores das empresas e, para manter em sigilo as informações que serão apresentadas nesta pesquisa, as empresas foram identificadas da seguinte maneira:

- Empresa A;
- Empresa B;
- Empresa C;
- Empresa D;
- Empresa Y (do Estado de São Paulo).

No e-mail enviado aos Diretores de Projetos das empresas continha um breve texto de apresentação da pesquisa, falando seus objetivos e benefícios para o Movimento Empresa Júnior, além de 2 perguntas para identificar a quantidade de membros e departamentos existentes. Anexo ao e-mail, foi enviado o instrumento de pesquisa em planilha de Excel contendo as 40 questões de avaliação, bem como textos descritivos para cada nível e instruções para o melhor entendimento de como respondê-lo.

3.3 *Análise dos dados*

Cada alternativa do grupo de perguntas oferece uma pontuação distinta (Modelo Prado, 2014):

- Resposta a: 10 pontos;
- Resposta b: 7 pontos;
- Resposta c: 4 pontos;
- Resposta d: 2 pontos;
- Resposta e: 0 ponto.

A partir do recebimento de todos os questionários preenchidos, as respostas foram colocadas no questionário online, no site oficial do modelo, para que o resultado fosse o mais preciso possível. A partir daí foram gerados os resultados de maturidade e perfil de aderência às dimensões. Vale salientar que o cálculo pode ser feito manualmente, com base na tabela anterior e através da fórmula a seguir:

$$\text{Avaliação final} = (100 + \text{total de pontos obtidos}) / 100$$

Foi feita a análise do Perfil de Aderência a cada nível proposto no modelo, que se obteve a partir do preenchimento de uma tabela ilustrada na Figura 2:

Figura 2: Perfil de Aderência aos níveis de maturidade do modelo Prado - MMGP

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2											
3											
4											
5											

Fonte: Prado (www.maturityresearch.com – 2014).

A aderência é dada em percentual e reflete o quanto a empresa se posiciona nos requisitos de cada nível, seguindo a classificação abaixo:

- Aderência de 20%: nula ou fraca;
- Aderência entre 20% e 60%: regular;
- Aderência entre 60% e 90%: boa;
- Aderência acima de 90%: completa (Carneiro, 2008).

Também foi feita uma análise do perfil de aderência às dimensões do modelo, na qual foi calculado o desvio padrão dos percentuais encontrados em cada empresa e destacadas as dimensões de maior representatividade nos resultados.

Por fim, foi feita uma comparação com os resultados encontrados na Empresa Y e com os dados presentes no relatório da pesquisa realizada por Prado em 2014, com diversas empresas brasileiras.

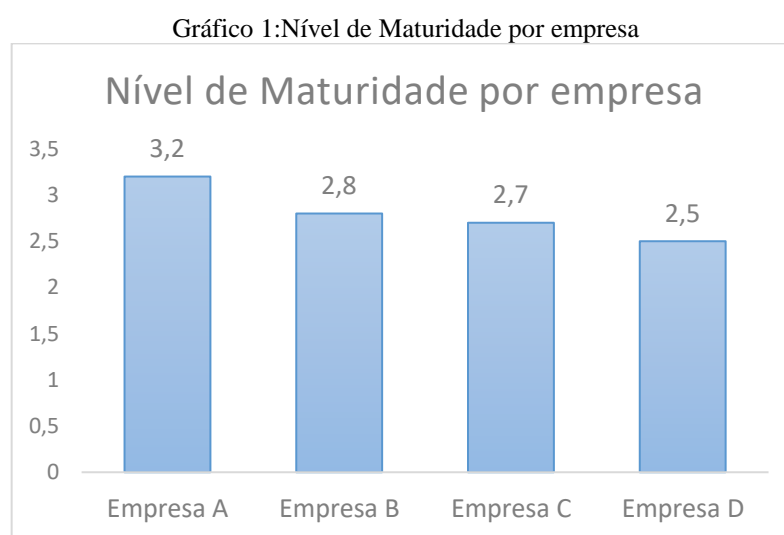
Com base neste instrumento e na metodologia de aplicação do mesmo, ficou ainda mais claro o quanto o modelo MMGP de Darci Prado é simples de ser aplicado e compatível com a realidade das empresas juniores.

4 Apresentação e Análise dos resultados

4.1 Níveis de maturidade e Perfil de aderência aos níveis

As empresas juniores, todas elas, prestam serviços de consultoria nas diversas áreas da Administração e são federadas à PB Júnior.

A partir do questionário enviado para todas as empresas juniores, os quais foram todos respondidos completamente, foi possível extrair diversas informações a respeito da maturidade no gerenciamento de projetos destas empresas. À medida que as respostas foram sendo computadas no site oficial do modelo Prado, os níveis de maturidade foram se tornando conhecidos, conforme ilustra o Gráfico 1:



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com estes resultados, podemos dizer que a média de maturidade em gerenciamento de projetos nas Empresas Juniores de Administração da Paraíba é de **2,8**.

4.1.1 Nível – Empresa A





A primeira empresa analisada foi a A. Esta empresa júnior existe há 25 anos e está situada no Campus I da Universidade Federal da Paraíba, em João Pessoa. Atualmente conta com 21 membros, divididos em 6 departamentos, sendo eles: Comercial, Financeiro, Gente e

Gestão, Presidência, Marketing e Projetos. Sendo o MMGP um modelo setorial, a pesquisa se deu no departamento de Projetos da empresa júnior.

De acordo com as respostas dadas, o resultado obtido como nível de maturidade em gerenciamento de projetos da empresa A foi de 3,2, conforme Figura 3.

Figura 3: Avaliação Final do Nível de Maturidade – Empresa A
Sector avaliado: Departamento de Projetos
Resultado da avaliação segundo o modelo de maturidade (MMGP)

Avaliação final: 3.21

Nível	Pontos	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	91										
3	61										
4	39										
5	30										

Fonte: MPCM – Dados da pesquisa (2017).

O Perfil de Aderência, calculado a partir do total de pontos obtidos em cada nível, é dado em percentual e representa o quanto a empresa se posiciona nos requisitos de cada nível. Conforme ilustra a Figura 4, a empresa A apresentou aderência completa ao nível 2 de maturidade, alcançando 91%. Já em relação ao nível 3 ela possui uma aderência de 61%, considerada boa. A aderência dos dois outros níveis, 4 e 5, são consideradas regulares.

Figura 4: Perfil de Aderência aos níveis – Empresa A

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	91										
3	61										
4	39										
5	30										

Fonte: Dados da pesquisa (2017).



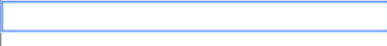

4.1.2 Nível – Empresa B

Outra empresa júnior analisada foi a empresa B. Ela conta, atualmente, com 16 membros distribuídos em 5 departamentos: Presidência, Departamento de Projetos, Departamento de Marketing, Departamento Administrativo-Financeiro e Departamento de Gestão de Pessoas. A Empresa B está situada na Universidade Federal de Campina Grande, na cidade de Campina Grande. A pesquisa também se deu no departamento de Projetos da empresa júnior.

De acordo com as respostas obtidas, o resultado alcançado como nível de maturidade em gerenciamento de projetos da empresa B foi de 2,8, ilustrado na Figura 5.

Figura 5: Avaliação Final do Nível de Maturidade – Empresa B
Setor avaliado: Departamento de Projetos
Resultado da avaliação segundo o modelo de maturidade (MMGP)

Avaliação final: 2.86

Nível	Pontos	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	61										
3	52										
4	53										
5	20										

Fonte: MPCM – Dados da pesquisa (2017).

A Figura 6 mostra que a empresa B apresentou aderência boa ao nível 2 de maturidade, alcançando 61%. Já em relação aos níveis 3 e 4 ela possui uma aderência de 52% e 53%, considerada regular. A aderência do nível 5, que foi de 20%, é considerada fraca ou nula.

Figura 6: Perfil de Aderência aos níveis – Empresa B

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	61										
3	52										
4	53										
5	20										

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

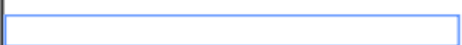



4.1.3 Nível – Empresa C

A empresa C é uma empresa júnior que abrange os cursos de Administração, Geoprocessamento e Sistemas para internet. Ela foi fundada em 2010 e está situada no Instituto Federal da Paraíba, na cidade de João Pessoa. Atualmente conta com um quadro de 19 membros divididos em cinco departamentos: Diretoria Executiva/Presidente, Financeiro, Marketing, Projetos e Gestão de Pessoas.

O nível de maturidade em gerenciamento de projetos encontrado na avaliação desta empresa foi de 2,7, conforme resultado da Figura 7.

Figura 7: Avaliação Final do Nível de Maturidade – Empresa C
Setor avaliado: Departamento de Projetos
Resultado da avaliação segundo o modelo de maturidade (MMGP)

Avaliação final: 2.77

Nível	Pontos	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	56										
3	54										
4	37										
5	30										

Fonte: MPCM – Dados da pesquisa (2017).

Em relação ao perfil de aderência da empresa C aos níveis de maturidade, é possível perceber na Figura 8 que ela apresentou uma aderência regular a todos os níveis analisados, com aderência de 56%, 54%, 37% e 30% em ordem crescente de nível.

Figura 8: Perfil de Aderência aos níveis – Empresa C

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	56										
3	54										
4	37										
5	30										

Fonte: Dados da pesquisa (2017).


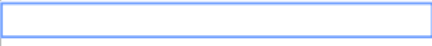


4.1.4 Nível – Empresa D

A empresa D está localizada no Campus III da Universidade Federal da Paraíba, na cidade de Bananeiras. Ela conta com 15 membros e 4 departamentos que fazem parte da Diretoria Executiva (Presidência, Vice-Presidência, Gestão de Projetos e Marketing). Assim como em todas as outras EJs analisadas, o departamento ao qual a pesquisa se direcionou foi o de Projetos.

A partir das respostas obtidas, a Figura 9 mostra que o nível de maturidade em gerenciamento de projetos encontrado nesta empresa júnior foi de 2,5.

Figura 9: Avaliação Final do Nível de Maturidade – Empresa D
Sector avaliado: Departamento de Projetos
Resultado da avaliação segundo o modelo de maturidade (MMGP)

Avaliação final: 2.53

Nível	Pontos	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	76										
3	57										
4	20										
5	0										

Fonte: MPCM – Dados da pesquisa (2017).

A empresa D apresentou uma aderência boa ao nível 2, correspondendo a 76%. Já em relação ao nível 3, ela apresentou uma aderência regular. Nos níveis 4 e 5, a aderência foi fraca (20%) e nula (0%) respectivamente, conforme Figura 10:

Figura 10: Perfil de Aderência aos níveis – Empresa D

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	76										
3	57										
4	20										
5	0										

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.2 Características dos Níveis de Maturidade encontrados

4.2.1 Nível 3 – Padronizado

De acordo com os fundamentos do MMGP, encontrados no seu próprio site, o nível 3, chamado de Padronizado, “representa a situação em que foi implantada uma plataforma de gerenciamento de projetos”. Para que o nível 3 se consolide, faz-se necessário, e sobretudo importante, o apoio da alta administração e o alinhamento da plataforma de gerenciamento com a cultura da empresa, pois como diz Kerzner (2006), uma metodologia-padrão precisa ser flexível, podendo se adaptar aos diversos tipos de projetos oferecidos pela empresa e também às prováveis mudanças internas à organização. Isso torna possível alcançar as principais características deste nível, que são elas:

- Progresso nas competências;
- Uso de linhas de base;
- Avaliação e mensuração do desempenho dos projetos finalizados;
- Captura de dados de irregularidades que impactam os resultados dos projetos, etc.

Segundo o MPCM – Maturity by Project Category Model, é no nível Padronizado que “passa-se a perceber uma melhoria no índice de sucesso e uma maior satisfação do cliente”, pois como afirma Paulo Sabbag (2013), as metodologias de gerenciamento de projetos visam evitar e controlar problemas que possam surgir ao longo do projeto, diminuindo suas chances de insucesso ou sucesso parcial.

Deste modo, é possível perceber que, na Empresa A, existe uma metodologia padronizada de gerenciamento que foi disseminada e é utilizada em todos os projetos. De acordo com as respostas ao questionário, percebe-se também que a estrutura organizacional é adequada aos tipos de projetos que ela executa e que estes estão alinhados com as estratégias organizacionais. A padronização contribui para que a empresa consiga ter maior conhecimento sobre o que interfere na performance dos projetos (em relação a escopo, orçamento, atrasos, qualidade, etc.), fazendo com que ela tenha noção do que precisa ser melhorado. Também é possível identificar uma certa evolução nas competências comportamentais, técnicas e contextuais por parte dos gerentes de projetos bem como um nível considerável de informatização dos processos de gerenciamento de projetos.

4.2.2 Nível 2 – Conhecido

Segundo Prado, a aquisição de conhecimentos a respeito do gerenciamento de projetos passa a ser mais intensa neste nível, se comparada com o nível 1 – Inicial, e vai evoluindo nos níveis seguintes.

Os fundamentos do MMGP nos dizem que o nível 2, nomeado como Conhecido, “representa o despertar para o assunto gerenciamento de projetos”. Parte do princípio de criar uma linguagem comum para este assunto, de modo que esteja adequada ao tipo de empresa e à sua cultura gerencial.

Algumas das principais características do nível 2 são:

- Conhecimentos básicos em gerenciamento de projetos;
- Introdução de instrumentos de sequenciamento de atividades;
- Iniciativas avulsas para um planejamento e controle de projetos;
- Cada membro trabalha do seu jeito, dada a falta de um padrão no gerenciamento dos projetos;
- Começa-se a ter consciência sobre a importância da implementação de ferramentas e metodologias de gestão de projetos.

No texto descritivo (vol. 4) encontrado no site do modelo, Prado diz que em um panorama típico do nível 2 “as iniciativas criam um cenário onde os múltiplos projetos da organização não podem ser gerenciados de forma agrupada. No entanto, a falta de uma metodologia faz com que exista uma dispersão no uso dos conhecimentos”. Deste modo, voltamos a ressaltar a importância de uma metodologia padrão na gestão de projetos das empresas. Como dito anteriormente, de modo geral, ela aumenta a probabilidade de sucesso dos projetos e da organização como um todo (Kerzner, 2006).

Mesmo estando mais bem-sucedida que no nível 1, a empresa que se encontra no nível Conhecido ainda corre grandes perigos de apresentar falhas como: atrasos (em prazos), *overrun* (em custos), alterações no escopo durante a execução dos projetos e insatisfação do cliente, bem como o não atendimento dos indicadores de eficiência.

De acordo com as respostas de algumas questões do instrumento de pesquisa, é possível perceber que as empresas que se encontram neste nível (Empresa B, Empresa C e Empresa D) se preocuparam em investir e oferecer treinamentos e buscaram adquirir softwares

para melhorar a gestão de seus projetos. São identificadas também algumas iniciativas avulsas em relação à prática dos conhecimentos obtidos. Entretanto, ainda é comum uma certa incipiência na questão de padronização dos processos, pois fica clara a necessidade de executar uma padronização de uso dilatado que venha promover a melhoria do planejamento e controle dos projetos. De modo geral, percebe-se que existem boas iniciativas, mas os fracassos ainda “insistem” em ocorrer.

4.3 Características dos Perfis de Aderência

Como já foi dito anteriormente, o perfil de aderência nos mostra o quanto a empresa se posiciona nas condições de cada nível e proporciona um melhor entendimento do estágio de maturidade em que ela se encontra. Complementando, Prado afirma que para traçar planos de ação para a empresa, deve-se analisar conjuntamente o nível encontrado e o percentual de aderência.

No caso da empresa A, seu percentual de aderência ao nível 2 foi praticamente completo (91%) e a aderência ao nível ao qual ela se encontra foi superior a 50%. A empresa ainda apresentou percentuais de 39% e 30% aos níveis 4 e 5 respectivamente. Com base nessas informações podemos entender que mesmo a empresa obtendo um resultado X de nível, ela pode apresentar várias características que estão presentes em níveis mais avançados, ou seja, o entendimento a respeito da maturidade desta empresa não deve se restringir apenas à média encontrada.

Tomando como exemplo a empresa B, a qual possui uma aderência de mais de 50% em dois níveis superiores ao que ela se encontra (níveis 3 e 4), percebemos que ela atende a mais da metade dos requisitos destes dois níveis, ou seja, embora a empresa não tenha conseguido alcançar 100% dos requisitos de um nível mais alto, ela demonstra esforço e práticas que impulsionam e favorecem a melhoria de seu gerenciamento.

Estas mesmas conclusões a respeito do Perfil de Aderência, em relação ao fato de apresentar características que demonstrem esforço para avançar, também servem para as empresas C e D.

4.4 Dimensões do MMGP

Além dos cinco níveis, o MMGP apresenta sete dimensões da maturidade em gerenciamento de projetos. Segundo Prado, “cada nível pode conter até sete dimensões da maturidade em diferentes intensidades e peculiaridades”. As dimensões são:

- Competência em Gerenciamento de Projetos e Programas
- Competência Técnica e Contextual
- Competência Comportamental
- Uso de Metodologia
- Uso de Informatização
- Uso de adequada Estrutura Organizacional
- Alinhamento Estratégico

4.4.1 Percentual de Aderência às Dimensões

4.4.1.1 Empresa A

Figura 11: Aderência às dimensões – Empresa A



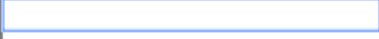




Dimensão	% Aderência (%)										
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Competência em Gerenciamento de Projetos	58										
Competência Técnica e Contextual	58										
Competência Comportamental	49										
Metodologia	61										
Informatização	52										
Alinhamento Estratégico	59										
Estrutura Organizacional	51										

Fonte: MPCM – Dados da pesquisa (2017).

De acordo com a Figura 11, as duas dimensões com maior percentual de aderência foram Uso de Metodologia e Alinhamento Estratégico. Observa-se também que apenas uma dimensão obteve aderência inferior a 50%, que é a de Competência Comportamental.

4.4.1.2 Empresa B

Figura 12: Aderência às dimensões – Empresa B

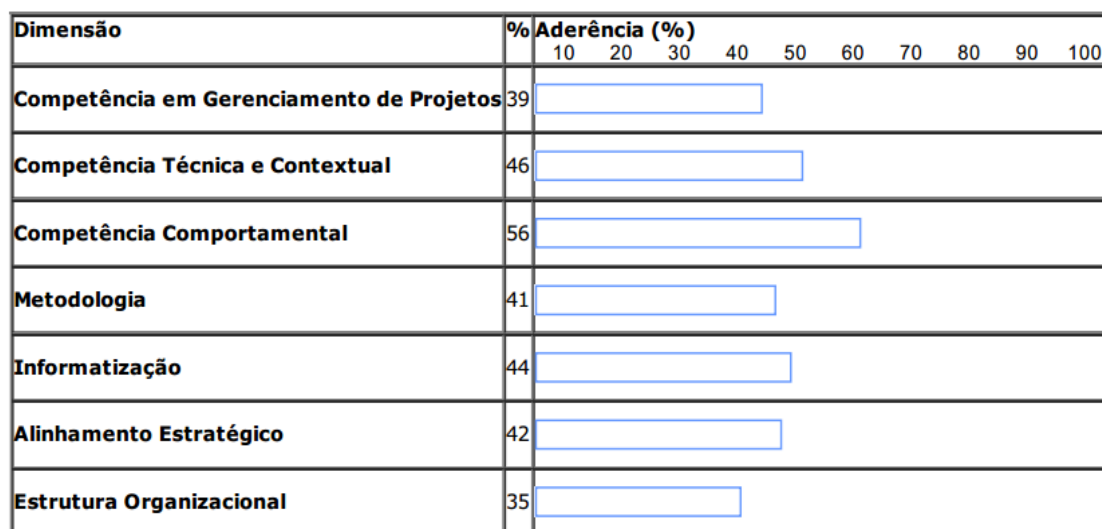
Dimensão	% Aderência (%)	Aderência (%)									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Competência em Gerenciamento de Projetos	44										
Competência Técnica e Contextual	52										
Competência Comportamental	61										
Metodologia	44										
Informatização	48										
Alinhamento Estratégico	60										
Estrutura Organizacional	45										

Fonte: MPCM – Dados da pesquisa (2017).

No caso da empresa B, a Figura 12 mostra que as duas dimensões com maior percentual de aderência foram Competência Comportamental (61%) e Alinhamento Estratégico (60%). Estas duas e mais a dimensão Competência Técnica e Contextual (52%) foram as únicas que obtiveram aderência superior a 50%.

4.4.1.3 Empresa C

Figura 13: Aderência às dimensões – Empresa C

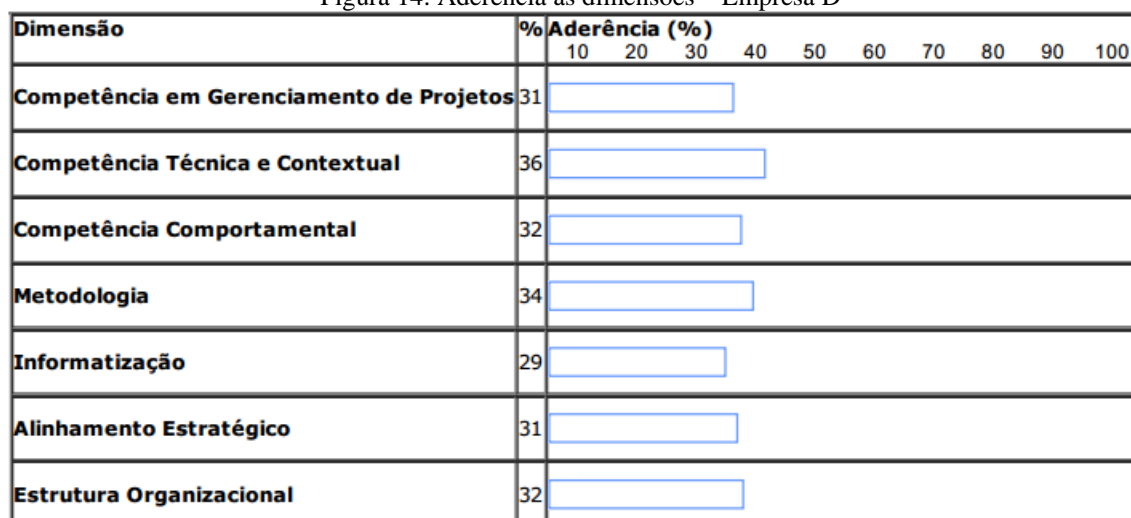


Fonte: MPCM – Dados da pesquisa (2017).

De acordo com a Figura 13, as dimensões que obtiveram maior percentual de aderência na empresa C foram Competência Comportamental (56%), única com percentual superior a 50%, e Competência Técnica e Contextual (46%).

4.4.1.4 Empresa D

Figura 14: Aderência às dimensões – Empresa D



Fonte: MPCM – Dados da pesquisa (2017).

A empresa D apresentou Competência Técnica e Contextual (36%) e Uso de metodologia (34%) como as duas dimensões de maior percentual de aderência. Conforme ilustra a Figura 14, nenhuma dimensão obteve aderência superior a 50%, fazendo com que a empresa D apresentasse o perfil mais precário entre as quatro empresas juniores analisadas.

4.4.2 Análise da dispersão das dimensões

Ao analisar os gráficos que mostram a aderência às dimensões, percebemos algumas situações em que as porcentagens variam muito entre si, umas bem mais altas que outras em dimensões distintas. Algumas empresas apresentam alta aderência a uma determinada dimensão e uma bem baixa em outra, como no caso da Empresa C, que apresenta 56% em uma e 35% em outra. Outra empresa que chamou atenção, mas de forma contrária, foi a Empresa D, a qual apresentou percentuais parecidos entre todas as dimensões.

A partir dessa observação, foi calculado o desvio padrão dos percentuais de aderência às dimensões para cada empresa. A Figura 15 mostra os resultados encontrados:

Figura 15: Medidas de Dispersão das dimensões

Empresa	Média	Variância	Desvio Padrão
Empresa A	55,4	21,62	4,6
Empresa B	50,5	53,9	7,34
Empresa C	43,2	43,9	6,6
Empresa D	32,1	5,1	2,25

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O desvio padrão nos mostra o grau de dispersão dos dados em relação à média, ou seja, quanto menor o valor do desvio, menor será sua dispersão da média. Deste modo, com base nos resultados expostos na tabela acima, fica claro que a Empresa D foi a que obteve o menor desvio padrão (2,25). Esta observação traz a ideia de que a empresa pode estar desenvolvendo todas as dimensões de forma igualitária, ou seja, mesmo apresentando percentuais de aderência baixos no nível em que se encontra, a empresa demonstra prioridade em crescer conjuntamente em todos os aspectos que envolvem a maturidade no gerenciamento de projetos.

Por outro lado, a Empresa B obteve o maior desvio padrão (7,34). Este dado revela que os percentuais de aderência estão bem dispersos da média encontrada, ou seja, parece estar havendo um desenvolvimento desigual das dimensões no nível de maturidade encontrado.

4.4.3 Análise das dimensões de maior percentual

Partindo para a análise das dimensões em si e tomando como base as duas de maior aderência em cada empresa analisada, foi possível perceber que quatro delas se repetiam: Uso de Metodologia, Alinhamento Estratégico, Competência Comportamental e Competência Técnica e Contextual. A seguir, tem-se as principais características de cada uma destas dimensões.

4.4.3.1 Uso de Metodologia

De acordo com Prado, nos fundamentos do seu modelo, esta dimensão diz respeito a “existência de uma metodologia adequada a gerenciamento de projetos e que envolve todo o ciclo que necessita ser acompanhado. Eventualmente, isso significa não somente a fase de implementação, mas também a fase de *Business Case*”. Kerzner (2010) pensa da mesma forma quando fala que o foco da metodologia é tornar a gestão de projetos mais eficiente desde a proposta até a implementação.

Ainda segundo este autor, o uso de uma metodologia pode trazer benefícios como: melhor gerenciamento dos riscos, favorecendo uma tomada de decisão mais precisa; melhor comunicação quanto ao que se espera do projeto; aumento da probabilidade de sucesso e satisfação do cliente; entre outros.

Prado ressalta que esta dimensão ocorre com mais intensidade no nível 3 – Padronizado, informação que justifica o percentual de 59% de aderência a esta dimensão pela Empresa A, que está no nível 3. Mesmo estando no nível 2 de maturidade, a Empresa D apresentou a dimensão Uso de Metodologia com o segundo maior percentual e isso pode ser explicado pelo fato de ter tido um perfil de aderência de 57% ao nível 3 de maturidade.

4.4.3.2 Alinhamento Estratégico

Os fundamentos do MMGP descrevem esta dimensão como o momento em que os projetos estão sendo realizados de forma bem alinhada com as estratégias da empresa. Prado também afirma que “os processos em questão (gestão de portfólio) são executados com a qualidade e agilidade necessárias” e que “existem ferramentas informatizadas e a estrutura organizacional em questão é adequada”. As duas empresas que apresentaram esta dimensão como as duas de maior percentual de aderência foram Empresa A e Empresa B.

4.4.3.3 Competência Comportamental

Prado afirma nos fundamentos do seu modelo que, nesta dimensão, “os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos comportamentais (liderança, organização, motivação, negociação, etc.)”. Empresa B e C apresentaram esta dimensão como a de maior percentual de aderência.

4.4.3.4 Competência Técnica e Contextual

Seguindo a mesma linha da Competência Comportamental, nesta dimensão, as pessoas que estiverem mais envolvidas na gestão de projetos da empresa precisam ser competentes, ou seja, ter conhecimento e experiência, em questões técnicas pertinentes ao serviço prestado. As duas empresas que apresentaram aderência a esta dimensão com maior percentual foram as empresas C e D.

4.5 Empresa Y





4.5.1 Resultados encontrados

Assim como nas empresas juniores da Paraíba, foi feita a análise dos resultados da Empresa Y, situada na cidade de São Paulo - SP, a qual foi pioneira no Movimento Empresa Júnior no Brasil, estando no mercado desde 1988. Esta empresa presta serviços de consultoria nas áreas dos cursos de Administração, Direito e Economia e conta atualmente com 68 membros. O questionário foi respondido pelo diretor do Departamento de Projetos da EJ, seguindo a mesma metodologia aplicada às EJs da Paraíba.

O nível de maturidade encontrado foi o Padronizado – nível 3, conforme mostra o a Figura 16:

Figura 16: Avaliação Final do Nível de Maturidade – Empresa Y
Setor avaliado: Departamento de Projetos
Resultado da avaliação segundo o modelo de maturidade (MMGP)

Avaliação final: 3.16

Nível	Pontos	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	76										
3	53										
4	47										
5	40										

Fonte: MPCM – Dados da pesquisa (2017).

Já na Figura 17, é possível perceber que a Empresa Y apresentou uma aderência boa ao nível 2, correspondendo a 76%. Já em relação aos níveis 3, 4 e 5 ela apresentou uma aderência regular.






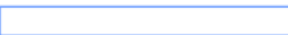

Figura 17: Perfil de Aderência aos níveis – Empresa Y

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	76										
3	53										
4	47										
5	40										

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em relação à aderência às dimensões do modelo, a Empresa Y apresentou os resultados presentes na Figura 18:

Figura 18: Aderência às dimensões – Empresa Y

Dimensão	%	Aderência (%)									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Competência em Gerenciamento de Projetos	49										
Competência Técnica e Contextual	57										
Competência Comportamental	52										
Metodologia	50										
Informatização	48										
Alinhamento Estratégico	57										
Estrutura Organizacional	48										

Fonte: MPCM – Dados da pesquisa (2017).

As dimensões com maior percentual de aderência foram Competência Técnica e Contextual (57%) e Alinhamento Estratégico (57%), ambas já descritas nesta pesquisa.

4.5.2 Comparação: Empresa A x Empresa Y

O nível de maturidade encontrado na Empresa Y foi igual ao da Empresa A. Ambas apresentam características de um gerenciamento de projetos padronizado. Tendo em vista estes resultados, a comparação se restringirá apenas a estas duas empresas.

Se olharmos pelo aspecto de tempo, percebemos que a Empresa A conseguiu alcançar, em 25 anos de história, o mesmo nível de maturidade que a Empresa Y chegou em 60 anos de atuação. Outro ponto que pode ser destacado é o perfil de aderência aos níveis, em que

a Empresa A apresenta mais de 90% de aderência ao nível 2, enquanto a Empresa Y apresenta 76%. Além disso, os resultados são mais positivos também para a Empresa A quando analisamos o percentual de aderência ao nível em que se encontra, pois esta apresenta 61% e a Empresa Y 53%. Para os níveis 4 e 5, a Empresa Y apresentou percentuais maiores que a Empresa A.

Em relação aos percentuais de aderência às dimensões do modelo Prado, a Empresa Y apresentou um desvio padrão de 3,9, que foi menor que o da Empresa A, como mostra a Figura 19. Este dado demonstra menor dispersão dos percentuais em relação à média.

Figura 19: Medidas de Dispersão das dimensões (Empresa Y x Empresa A)

Empresa	Média	Variância	Desvio Padrão
Empresa Y	51,6	15,6	3,9
Empresa A	55,4	21,62	4,6

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.6 Comparação com a pesquisa nacional de Prado – 2014

No relatório mais recente sobre a maturidade em gerenciamento de empresas brasileiras, encontrado no site oficial do modelo Prado, é possível observar o nível de maturidade de empresas do ramo de Consultoria. Foram analisadas 40 empresas, que correspondem a 9,6% da pesquisa, e o resultado obtido foi 2,8, ou seja, nível 2 – Conhecido.

Com relação aos estados analisados, apenas duas empresas paraibanas participaram da pesquisa. O resultado encontrado foi de 2,5, também nível Conhecido.

O nível médio de maturidade em gerenciamento de projetos encontrado nas empresas de foco principal desta pesquisa (do estado da Paraíba), que foi de 2,8, é um resultado bem compatível com o que Prado apresentou em seu relatório de 2014 para empresas que prestam serviços de consultoria.

5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo principal identificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das empresas juniores de Administração da Paraíba, por meio de um modelo brasileiro que foi criado levando em consideração as peculiaridades das organizações brasileiras (públicas, privadas e do terceiro setor). O modelo também possibilitou a aplicação departamental, ou seja, permitiu a avaliação de apenas um departamento específico das empresas selecionadas.

Tendo entrado em contato com os responsáveis pelos departamentos de projetos de cada empresa júnior, o instrumento da pesquisa foi enviado e recebido de volta para dar prosseguimento ao estudo. Através das análises das respostas, foi possível encontrar dois níveis, o Conhecido (2) e o Padronizado (3), resultado equivalente aos que estão presentes nas pesquisas realizadas pelo autor do modelo, Darci Prado, no ano de 2014. Os resultados que dizem respeito à aderência aos níveis e dimensões tornam possível ir além na interpretação do estado de maturidade das empresas juniores, uma vez que mesmo estando em um nível considerado “baixo”, uma empresa pode demonstrar um bom desempenho e desenvolvimento igualitário nas características relacionadas à maturidade em gerenciamento de projetos.

Através dos conceitos relacionados a cada nível de maturidade encontrado, às dimensões existentes em cada um deles e de acordo com opiniões de diversos autores, ficou claro que existem diversos pontos de importância e benefícios que derivam de um gerenciamento de projetos maduro.

Além disso, a pesquisa alcançou também o objetivo de comparar os resultados a nível Paraíba com outras empresas brasileiras, tendo analisado uma empresa júnior do estado de São Paulo, a qual tem alta representatividade no movimento de empresas juniores do Brasil.

Este estudo oferece diversas informações acerca do tema de maturidade em gerenciamento de projetos, bem como dados relevantes e particulares das empresas juniores paraibanas. A partir das análises, comparações e interpretações feitas, as EJs podem iniciar uma autoanálise do seu estágio de maturidade e utilizá-los como base para desencadear planos de ação de melhoria na sua gestão de projetos. De modo geral, a pesquisa contribui para o Movimento Empresa Júnior, tanto a nível Paraíba quanto Brasil.

Houve algumas limitações ao longo do estudo, como a dificuldade de contatar e receber o retorno via internet de empresários juniores de outras cidades, e até de outro estado, dentro do tempo previsto.

Por fim, os resultados encontrados foram satisfatórios e condizentes com o objetivo principal proposto na pesquisa, além de terem sido satisfatórios também se comparados os resultados aqui descritos com os de outras empresas brasileiras.

Referências

BRASIL JÚNIOR. **Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2016.** Disponível em: www.brasiljunior.org.br. Acesso em: 05 de setembro de 2016.

_____. **Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2016.** Disponível em: www.brasiljunior.org.br. Acesso em: 21 de outubro de 2016.

BRASIL. Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016.

CARNEIRO, D. **Avaliação da maturidade em Gestão de Projetos nas Empresas Juniores do Brasil.** Trabalho de graduação em Ciência da Computação – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

CASTRO, L.; MORAES, R. **Uso de Modelos de Maturidade em Gestão de Projetos em uma pequena empresa de TI.** In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, IV, 2015, São Paulo/Brasil. Anais do IV SINGEP, São Paulo, 2015.

CONCENTRO. **Confederação de Empresas Juniores do Distrito Federal.** Disponível em: <http://www.concentro.org.br/>. Acesso em: 15 de outubro de 2016.

CUNHA, F. **DNA Júnior.** Versão 1.1. Disponível em: www.fejepar.org.br/arquivos/download/6.pdf. Acesso em: 5 de setembro de 2016.

FGV. **Cenário de crise aumenta procura por consultoria empresarial.** FGV IDE, 2015. Disponível em: www.ibe.edu.br/cenario-de-crise-aumenta-procura-por-consultoria-empresarial/. Acesso em: 5 de setembro de 2016.

FRASER, P.; MOULTRIE, J.; GREGORY, M. **The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability.** In: Engineering Management Conference, 2002. IEMC '02. 2002 IEEE International. [S.l.: s.n.], 2002. v. 1, p. 244–249, vol.1.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 41 – 42p.

HARRISON, P. **Análise e resultados da aplicação de modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos em uma organização:** um estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Engenharia Naval – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Tradução Lene Belon Ribeiro, 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. Tradução da décima edição americana. São Paulo: Bulcher, 2011.

LOPES, L. **Avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos da Unidade de exploração e produção de petróleo e gás da Bahia**. Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

MARIANO, L. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Revista Techoje: uma revista de opinião. Belo Horizonte. Disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/693. Acesso em: 08 de setembro de 2016.

MINAYO, M. C. de S. (2010). **O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. (12ª edição). São Paulo: Hucitec-Abrasco.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. **Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?** Cad. Saúde Públ., Rio de Janeiro, jul/set, 1993. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/02.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2016.

PMBOK. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. EUA: Project Management Institute - PMI, 2013, 5ª ed.

_____. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. EUA: Project Management Institute - PMI, 2014.

PRADO, D. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Revista Mundo PM: Notícias e o Mercado. Paraná, 2008. Disponível em: <http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=259>. Acesso em: 05 de setembro de 2016.

PRADO, D. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. 2ª ed. Belo Horizonte: INDG-Tecs, 2008, vol. 7.

_____. **Fundamentos do Modelo Prado – MMGP**. Disponível em: <http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/fundamentos-modelo-prado-mmgp.pdf> Acesso em: 01 de março de 2017.

RABECHINI, R. **Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos.** Revista Produção, v. 15, n. 1, p. 034-043, Jan./Abr. 2005.

RECCHIA, R. Afinal, o que é um projeto? Qual sua importância para o mercado de trabalho? **CanalTech.** 16 de setembro de 2015. Disponível em: <https://corporate.canaltech.com.br/noticia/gestao/afinal-o-que-e-um-projeto-qual-sua-importancia-para-o-mercado-de-trabalho-49217/>. Acesso em: 17 de outubro de 2016.

RIO VERDE, P. Brasil ultrapassa Europa e se torna líder em empresas juniores no mundo. **Jornal A Folha de São Paulo**, São Paulo, 6 de junho de 2016, empreendedor social.

SABBAG, P. **Gerenciamento de projetos e Empreendedorismo.** 2ª Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2013. 80-103 p.

SEBRAE. **Ideias de negócio.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-escritorio-de-consultoria,4c187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 17 de outubro de 2016.

SIDENKO, S. **Information technology project management: project management maturity and its effect on project success.** Thesis for the degree of Master in Science administration. The John Molson School of Business – Concordia University. Montreal, Quebec, Canada: 2006. 14 p.

SILVA, R. **Análise comparativa de modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXXI, 2011, Belo Horizonte, Minas Gerais. ABEPRO, 2011.

SILVEIRA, G. **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras.** **Dissertação de Doutorado**, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2008. 11-18 p. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07102008-113900/en.php>. Acesso em: 05 de setembro de 2016.

XAVIER, C. **Gerenciamento de projetos: como definir e controlar o escopo do projeto.** 2ª Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008. 2 p.

_____. **Gerenciamento de projetos: como definir e controlar o escopo do projeto.** 2ª Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008. 27 p.

Apêndices

Apêndice A: E-mail enviado aos participantes da pesquisa

Olá, eu me chamo Rafaela Eloy, aluna do curso de Administração da UFPB. Sou ex-membro de uma empresa júnior de João Pessoa e consegui seus contatos com a PB Júnior para poder realizar uma pesquisa que contribuirá com meu TCC.

A pesquisa se trata da análise de maturidade em gerenciamento de projetos, que será feita com o uso do questionário do modelo Prado (brasileiro). Este estudo tem como objetivo identificar a maturidade e fazer um comparativo entre as empresas juniores do estado da Paraíba e de outras empresas brasileiras, ressaltando os benefícios que um gerenciamento maduro traz para cada EJ.

Estou enviando o questionário em planilha do Excel para ser respondido e reenviado como resposta neste e-mail. Qualquer dúvida na hora da resposta, podem falar comigo.

Agradeço demais a disponibilidade de vocês. Conto com o retorno o mais breve possível!

Att.,

Rafaela Bonavides Eloy.